



Hubert Lackner

Universitätsassistent am Institut für Human Resource & Change Management; Universität Linz
hubert.lackner@jku.at



Katrin Bointner

Personalentwicklung und Holding-Projekte
Resch&Frisch Franchise GmbH, Wels
K.Bointner@resch-frisch.at

Konsistente Personalsysteme – Wunsch oder Wirklichkeit?

Wie gezieltes Personalmanagement Unternehmensstrategien unterstützt

Ein vorausschauendes Management des Humankapitals in Unternehmen wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor, um sich nachhaltig im Wettbewerb positionieren zu können. Forschung zum strategischen Human Resource Management (SHRM) zeigt dabei Wege auf, wie Unternehmen durch gezieltes Personalmanagement die Umsetzung ihrer Strategien unterstützen können. Ein Blick in die Unternehmenspraxis macht jedoch vielfach eine unglückliche Entkoppelung strategischer und operativer Fragen deutlich. Ein neues Rollen- und Kompetenzverständnis von HRM aus organisationaler sowie aus Sicht von HR Manager/inne/n scheint eine notwendige Voraussetzung dafür zu sein, vorhandene Potentiale besser zu nutzen. Der vorliegende Beitrag diskutiert Aufgaben des HRM aus einer Ressourcenperspektive, blickt in die Praxis der Organisation von Personalsystemen und bespricht ein neues Rollenverständnis von (strategischem) HRM.

Das Human Resource Management als strategische Ressource

Die zentrale Rolle des Faktors Personal für die organisationale Leistungsfähigkeit wird aktuell intensiv diskutiert. Es finden sich kaum Diskussionsrunden mit Manager/inne/n, kaum Literatur über „gutes“ Management und kaum Management Development Programme, wo die entscheidende Rolle des „richtigen“ Humankapitals (und dessen Management) nicht zum Thema gemacht wird. Einträchtig wird argumentiert, dass Unternehmen in ihrer Leistungserstellung in zunehmendem Maße von ihren Mitarbeiter/inne/n abhängig sind. Konkret sind sie davon abhängig, dass einzelne Mitarbeiter/innen ihre Kompetenzen, Fähigkeiten sowie ihre Motivation und damit letztlich ihre individuellen Potentiale der Organisation zur Verfügung stellen. Dementsprechend bedeutsam ist es für Unternehmen, sich der Komponente HRM als ein Schlüsselement erfolgreichen Managements bewusst zu sein und dementsprechend aktiv zu handeln.

Das HRM System bzw. das Personalsystem eines Unternehmens als die Summe aller eingesetzten Personalpraktiken (Methoden der Personalauswahl, Art und Weise der Leistungsbeurteilung, Vergütungssystem, Arbeitsorganisation, etc.) dient dabei als zentrales Steuerelement individuellen und kollektiven Verhaltens. Unternehmen steuern ihre Leistungsfähigkeit beispielsweise über die Art und Weise wie neue Mitarbeiter/innen

Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheidet sich zunehmend darüber, wie sie es schaffen Wissen und Kompetenzen zu entwickeln, zu vernetzen und auf strategische Ziele auszurichten.

ausgewählt und ins Unternehmen integriert werden, über die Ausgestaltung des Vergütungssystems und der Anreizpolitik, über Entscheidungen, wo und wann in Personalentwicklungsmaßnahmen investiert wird o-

der über Fragen der Arbeitsorganisation (Arbeitszeitmodell, Arbeitsstrukturierung, ...). Mit Rückgriff auf Watzlawick („Man kann nicht nicht kommunizieren“) beeinflussen Organisationen mit ihren Handlungen (oder eben mit ihren nicht-gesetzten Handlungen) immer das Verhalten ihrer Mitarbeiter/innen – oft bewusst und gezielt, manchmal unbewusst oder auch nicht intendiert und in vielen Fällen jedenfalls wenig koordiniert. Zur Frage, wie einzelne Personalpraktiken ausgestaltet werden können und sollen, steht eine Fülle an Literatur zum Personalmanagement zur Verfügung, wo mehr oder weniger gut und ausführlich dargelegt wird, wie operativen Aufgabenstellungen bestmöglich im Sinne einer „best practice“ begegnet werden kann. Zudem gibt es in diesem Bereich einen regen Beratungsmarkt sowie zahlreiche Plattformen von „Personalisten“ zum Wissens- und Erfahrungsaustausch. Im Unternehmen übernimmt die Personalabteilung hier eine ihrer Kernaufgaben, nämlich die als Fachexperte/in für die operative Ausführung von Personalpraktiken zu fungieren und fachspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen. Typische Fragestellungen betreffen beispielsweise Themen, wie die Treffsicherheit in der Personalauswahl erhöht werden kann, wie fehlende Kompetenzen durch gezielte Personalentwicklung aufgebaut werden können oder wie durch Änderungen in der Vergütungspolitik die Motivation der Mitarbeiter/innen erhöht werden kann.

Aus Sicht des Managements und damit auf Basis strategischer Überlegungen ist die Frage zu stellen, wie nun einzelne und oft unabhängig voneinander konzipierte Personalpraktiken für die Erfüllung der Unternehmensstrategie zweckdienlich sind? Denn letztlich hat jede Organisation bestimmte Ziele auf deren Erreichung sie ausgerichtet ist. Oder, als Frage formuliert: Ist mein Personalsystem mit der Unternehmensstrategie abgestimmt und in sich schlüssig? Eine wichtige Frage, denn ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, dass die Verantwortung für derartig gelagerte strategische Fragen des HRM vielfach nicht eindeutig organisatorisch und personell zugeordnet ist oder strategische Aspekte des HRM nach wie vor lediglich eine untergeordnete Rolle spielen.¹ Doch gerade weil unternehmerischer Erfolg auf den Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen aufbaut, sollten Fragen der strategischen Steuerung der Humanressourcen verstärkt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken. Unternehmerischer Erfolg und Misserfolg hän-

gen schließlich in steigendem Ausmaß davon ab, wie Unternehmen es schaffen, Wissen und Kompetenzen zu entwickeln, zu vernetzen und auf strategische Ziele auszurichten. Dabei sehen sich Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld langfristige Wettbewerbspositionen aufzubauen und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Der Aufbau von spezifischem Humankapital, dessen strategische Steuerung und die damit einhergehende Etablierung einer spezifischen organisationalen Arbeits- und Lernkultur, tragen entscheidend zum Aufbau schwer-imitierbarer Kompetenzen bei bzw. stellen für sich eine kaum zu imitierende Resource und damit wertvolle organisationale Kompetenz dar. Folgt man einer der zentralen Aussagen des ressourcenorientierten Ansatzes, bilden gerade diese schwer-imitierbaren Kompetenzen den Grundpfeiler nachhaltigen Wettbewerbserfolges.²

Die Praxis vieler Unternehmen offenbart dem Beobachter jedoch einen Widerspruch. Denn einerseits wird dem Aufbau und der Steuerung von Humankapital zumindest in der Rhetorik eine Schlüsselrolle zugeschrieben. Andererseits finden sich wenige Ansätze im Unternehmensalltag, die zeigen, dass die zentrale Rolle des HRM zur Umsetzung der Unternehmensstrategie auch tatsächlich erkannt wird. Als Konsequenz ist zu konstatieren, dass insbesondere im Hinblick auf die Verknüpfung zwischen Personal- und Unternehmensstrategie mehr oder weniger großes Optimierungspotenzial gegeben ist. Doch, was bedeutet es, im Bereich des Personalmanagements strategisch zu denken? Welche Konzepte und Überlegungen können bereitgestellt werden, um den Anforderungen eines strategischen HRM zu entsprechen? Und welches Rollenverständnis liegt dabei der Personalfunktion im Unternehmen zu Grunde? All dies sind Fragen, die eine Antwort suchen. Eine Antwort, die Unternehmen hilft ihr Potential im Bereich des HRM zu nutzen, um damit den Beitrag des HRM zum Unternehmenserfolg wesentlich zu erhöhen.

Konsistente Personalsysteme als Stellhebel strategischen Personalmanagements

Strategisches Human Resource Management als Forschungsfeld beschäftigt sich u.a. mit der Frage, wie Unternehmen proaktiv, d.h. durch die Ausgestaltung ihrer Personalpraktiken, das Erreichen ihre Ziele unterstützen können.³ Das Personalsystem gilt damit, neben der Organisationsstruktur und Organisationskultur, als zentraler Stellhebel zur Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter/innen im Sinne der Organisationsziele. Dabei wird der Verhaltensspielraum für erwartetes Mitarbeiter/innenverhalten wesentlich durch die Ausgestaltung des Personalsystems determiniert. Denn durch die konkrete Gestaltung von Personalpraktiken gibt das Unternehmen vor, was es an Leistung und Sozialverhalten von seinen Mitarbeiter/innen erwartet und was positiv oder negativ sanktioniert wird. Ist es etwa gewünscht, eigene Ideen einzubringen und damit Veränderungen anzustoßen oder wird die unhinterfragte Ausführung von Arbeitsanweisungen erwartet? Wird eine hohe Stückzahl oder eine geringe Fehlerquote mehr geschätzt? Muss ich mich gegenüber meinen Kolleg/inn/en durchsetzen können oder ist Rücksichtnahme auf Andere und Teamarbeit das erfolgversprechendste Verhalten auf dem Weg zur nächsten Beförderung? ...

Der doppelte Fit im HRM System

Konsistente Personalsysteme werden in der Literatur durch einen zu gewährleistenden doppelten Fit charakterisiert. Der **externe oder vertikale** Fit beschreibt die Passung des HRM Systems mit der Strategie des Unternehmens. Demnach soll das HRM dieselben Ziele unterstützen, die sich aus der Unternehmensstrategie ableiten. Der **interne oder horizontale Fit** bezieht sich auf die Passung der einzelnen Personalpraktiken zueinander. Diese sollen nicht in gegenseitigem Widerspruch zueinander stehen. Je besser „abgestimmt“ nun das HRM System ist, desto größer wird der Beitrag sein, den das HRM zur erfolgreichen Unternehmensführung leisten kann.

Um klare Botschaften zu vermitteln und damit erwartungskonformes Verhalten zu fördern, können zwei zentrale Ansprüche an ein Personalsystem gestellt werden:⁴ Zum einen muss a) das Personalsystem eng abgestimmt und kongruent mit der Unternehmensstrategie sein – in der Literatur bezeichnet man diese Abstimmung auch als externen oder vertikalen Fit. Zum anderen müssen b) die einzelnen Personalpraktiken in sich konsistent sein, d.h. sie sollen sich nicht widersprechen oder gar konterkarieren – in der Literatur diskutiert man diese Abstimmung als internen oder horizontalen Fit. Die folgenden Absätze erläutern näher die wesentlichen Prämissen der konsistenten Personalarchitektur (siehe Abb. 1).

Zur Gewährleistung der externen Konsistenz kann der Idee des Konfigurationsansatzes gefolgt werden. Diesem Ansatz zu Folge sind nicht einzelne Personalpraktiken wie u.a. variable Vergütung, Teamarbeit, flexible Gleitzeitregelungen oder extensives Training in jedem Fall die beste Wahl (best-practice Ansatz), sondern es können unterschiedliche Bündel an HR Praktiken in Abhängigkeit mehrerer, interdependenter, kontextbezogener Variablen die Strategie des Unternehmens mit ähnlichen Wirkungen unterstützen.⁵ Man spricht hierbei auch von Equifinalität, was bedeutet, dass gleiche oder ähnliche Resultate mit unterschiedlichen Mitteln erreicht werden können oder vereinfacht ausgedrückt, „Viele Wege führen nach Rom“. Dieser Ansatz relativiert damit zum Teil auch Überlegungen aus Sicht des Kontingenzansatzes, wonach bestimmte Unternehmensstrategien (z.B. Innovationsstrategie, Preisführerschaft oder Qualitätsführung) eindeutig bestimmte HR Praktiken bzw. HRM Systeme bedingen. Folgt man der Idee der Equifinalität, wird das Management von Humanressourcen zu einem komplexen Unterfangen, da es eben keine allzu einfachen Erfolgsrezepte in Form von „Tue X und es geschieht Y“ zulässt. Jedoch gerade durch die Berücksichtigung von – in Unternehmen stets gegebener Komplexität – spiegelt der Konfigurationsansatz die Unternehmensrealität akkurater wider, als eine „best practice“- oder Kontingenzperspektive.

Hinter der Aufforderung zur interner Konsistenz verbergen sich zum einen Überlegungen zur motivierenden Wirkung von empfundener Fairness (u.a. gleiches Recht für alle), zum anderen Überlegungen zur positiven Wirkung von Rollen- und Erwartungsklarheit im Arbeitsalltag. Im Gegensatz dazu würden widersprüchliche Erwartungen erweckt werden, wenn z.B. die Arbeitsorganisation und Erwartungshaltung in einem Unternehmen auf Teamarbeit ausgerichtet ist, das Entgeltsystem jedoch stark individuelle Leistungen honoriert und damit zu eigensinnigem und/oder rücksichtslosem Verhalten mo-

tiviert. In diesem Fall kann von irritierenden Signalen gesprochen werden oder von einer jedenfalls zu vermeidenden Maßnahmenkombination (deadly combination). Genau das Gegenteil sollte jedoch angestrebt werden; nämlich Personalpraktiken so einzusetzen und zu konfigurieren, dass sie sich in ihrer Kombination durch substitutive und additive Effekte positiv ergänzen (powerful connections).⁶ Im besten Fall können damit, frei nach dem Motto 1+1=3, große Steuerungswirkungen entfaltet werden, d.h. individuelles und kollektives Handeln zielgerichtet ausgerichtet und damit die Wertschöpfung des Unternehmens erhöht werden.

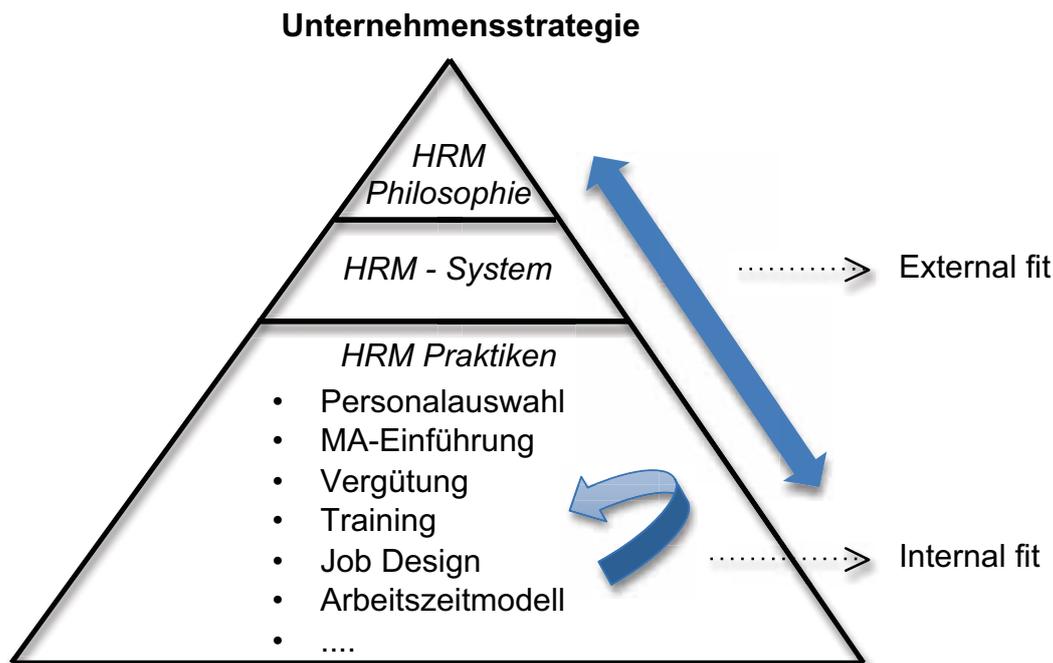


Abb. 1: Die konsistente Personalarchitektur

Demnach gilt es ausgehend von der spezifischen Situation (determiniert u.a. durch Unternehmensgeschichte, historisch gewachsene Strukturen, einzigartige Unternehmenskultur, Wettbewerbsumfeld, spezifische Strategie) eine in sich konsistente Personalarchitektur zu konzipieren, die auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation ansetzt. Auf der Basis eines einheitlichen Verständnisses von Personalführung (HRM Philosophie, grundlegende Werte und Normen einer Organisation) bis hin zur operativen Ausführung einzelner Praktiken und Maßnahmen muss das Ziel die Verfolgung gemeinsamer Ziele und Strategien sein. Die resultierende Steuerungswirkung im Sinne der Anleitung und Motivation der Mitarbeiter/innen zur koordinierten Zielerreichung, ergibt sich letztlich aus dem klaren Verständnis und der Akzeptanz der Mitarbeiter/innen ihrer Rolle, der wechselseitigen Erwartungen und ihres Beitrag zum Gesamterfolg.

Konsistente Personalsysteme in der Unternehmensrealität

Konsistente Systeme, gemeinsame Ziele, Passung mit der Strategie usw. klingt doch schlüssig. Aber ist das praktisch realisierbar, und wenn ja wie, werden sich an dieser

Stelle manche zu Recht fragen? Zum ersten (1) muss das Verständnis von Konsistenz hinterfragt werden das den bisher ausgeführten Überlegungen zu Grunde liegt. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, auf welchem Abstraktionsniveau eine Konsistenz der HRM Systeme angesprochen ist. Zum zweiten (2) muss geklärt werden, wie konkrete HR-Praktiken eingesetzt werden können, damit sie synergetische Wirkung entfalten. Und drittens (3) ist die Frage zu beantworten, wer in einer Organisation dafür verantwortlich ist, die angestrebte mehrfache Konsistenz (internal und external fit) des HRM Systems einzufordern und zu überwachen. In der Folge werden diese Fragestellungen näher betrachtet und diskutiert.

Konsistenz – die interne Differenzierung als Ausgangspunkt: Die erste Frage ist lediglich vor dem Hintergrund der konkreten Unternehmenssituation zu beantworten. Denn Unternehmen sind keine homogenen Gebilde, sondern gliedern sich je nach Größe in mehr oder weniger große und ausdifferenzierte Subeinheiten mit zumeist wiederum unterschiedlichen Mitarbeiter/innengruppen. Diese Teilbereiche einer Organisation erfüllen jeweils sehr unterschiedliche Aufgaben, leisten unterschiedliche Beiträge zur Zielerreichung der Gesamtorganisation und entwickeln dabei ihre eigene Art und Weise der Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung (Abteilungskultur). Diese Unterschiedlichkeit gilt es auch in der Ausgestaltung der Personalpraktiken zu berücksichtigen, um nicht zuletzt der Unternehmensstrategie konsequent zu folgen.⁷ Mitarbeiter/innen im Bereich der Forschung und Entwicklung werden demnach andere Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung benötigen als Mitarbeiter/innen in der Produktion oder in Supportfunktionen wie Controlling oder Marketing. Um den strategischen Zielen der Subeinheiten zu entsprechen, werden sich die Personalpraktiken diesen Umständen anpassen müssen und damit bewusst von einander abweichen. Beispielsweise werden Ziele wie Standardisierung und möglichst niedrige Fehlerquoten durch andere Anreize und Rahmenbedingungen unterstützt werden müssen, als die Generierung möglichst innovativer Ideen mit langfristigem Zielhorizont.

Darüber hinaus ist auf den strategischen Wert unterschiedlicher Betriebseinheiten für das Unternehmen zu achten. So wird etwa das Kompetenzprofil von Mitarbeiter/inne/n für die Vertriebseinheit ein anderes sein, wenn der Vertrieb eine wesentliche Kernkompetenz des Unternehmens darstellt und die Produktion auch ausgelagert werden könnte, als wenn in der Produktion die wesentliche Wertschöpfung liegt und der Vertrieb als notwendige Schnittstelle zum Endkunden gesehen wird. Als Folge werden die Personalpraktiken von der Rekrutierung bis zur Personalentwicklung je nach strategischer Bedeutung von Organisationseinheiten andere sein. Eine weitere wichtige Variable hinsichtlich der differenzierten Gestaltung von Personalpraktiken ist die Frage der Personalverfügbarkeit am externen Arbeitsmarkt. Hohe Investitionen in den Aufbau interner Fachkompetenzen sowie Maßnahmen zur Mitarbeiter/innenbindung (z.B. über das Anbieten interner Karrierewege) werden bspw. in Bereichen getätigt, wo hoch spezialisiertes und strategisch wertvolles Personal schwer zu finden ist, und weniger, wo

Personal beschäftigt ist, das über Kompetenzen verfügt, die jederzeit problemlos am externen Arbeitsmarkt zu beschaffen sind.

Als Konsequenz sehen sich Unternehmen mit unterschiedlichen internen „Kundengruppen“ konfrontiert, die bestmöglich bedient werden müssen. Je nach Kundengruppe werden Unternehmen mehr oder weniger ähnliche Personalpraktiken einsetzen (jedem das Seine). Die geforderte interne Konsistenz einer Personalarchitektur kann und soll daher in vielen Fällen nicht auf administrativer Ebene gelebt werden (jedem das Gleiche), sondern reduziert sich auf konsistente Signale, die durch eine gemeinsame Kultur und Wertebasis, aber dann in jedem Winkel der Organisation gelebt wird.⁸ Etwa kann das Prinzip, dass Leistung honoriert wird, in unterschiedlichen Bereichen gelebt werden, jedoch mit sehr unterschiedlichen Systemen. Teamarbeit, gemäß dem Motto „Gemeinsam erreichen wir mehr“, beispielsweise, kann sich in unterschiedlichen Formen konsistent durch eine Organisation ziehen: Von der Produktion (Fertigungsteams u.a. zur Erhöhung der Flexibilität, wie der Eigenverantwortlichkeit) über Konstruktion und Marketing (Cross-functional Teams u.a. zur Förderung von Kreativität) bis hin zum Top-Management mit partizipativen Entscheidungsstrukturen. Letztlich bewegt sich die Konzeption des HRM Systems damit immer im Spannungsfeld zwischen Konsistenz und Differenzierung als Fit mit strategischen Zielen.

HR Praktiken – mächtige oder „tödliche“ Bündel: Manche Kombinationen an Personalmaßnahmen gilt es zu suchen, manche zu vermeiden. Eine erste Optimierung in Richtung konsistenter Personalsysteme kann jedenfalls durch die Eliminierung konterkarrrierender Maßnahmenbündel und damit unerwünschter Effekte vorgenommen werden. Auf welche Kombination von Personalpraktiken stößt man bei einem Blick in die „Praxis“? Ein Beispiel an „tödlicher“ Bündelung (im Sinne eines Verfehlens intendierter Zwecke) ist die bereits erwähnte Kombination von Teamarbeit mit Individualprämien. Soll der Teamgedanke (gegenseitige Unterstützung, Weitergabe von Informationen, gegenseitige Verantwortungsübernahme, etc.) gestärkt werden, so ist es mehr als hinderlich stets ausschließlich erfolgreiches Einzelkämpfertum zu belohnen. Individualprämien fördern u.a. Konkurrenzverhalten und somit möglicherweise das Vorenthalten von Informationen oder die Weigerung Hilfestellungen für Kollege/inne/n zu geben. Auch der Einsatz eines offenen Assessment-Centers, welches meist mit der Schaffung einer direkten Konkurrenzsituation zwischen mehreren Bewerber/inne/n verbunden ist, kann der optimalen Bewerber/innenauswahl abträglich sein, wenn die Firmenkultur im Grunde nach teamorientierten Mitarbeiter/inne/n verlangt. Denn abgesehen davon, dass sich bei solch einem Assessment Center vermutlich der/die erfolgreichste Individualist/in (der/die nicht notwendigerweise auch der/die beste Teamplayer/in ist) durchsetzen wird, werden auch falsche Signale gesendet. Sowohl nach innen, an die eigene Belegschaft, als auch nach außen wird ein Bild der Organisation gezeichnet, wie es so gar nicht intendiert ist.

Weitere Beispiele lassen sich aus dem Bereich Recruiting anführen. Werden etwa ausschließlich Kandidat/inn/en vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert, so kann dies zu nega-

tiven Auswirkungen im Bereich der Mitarbeiter/innenmotivation und/oder zu erhöhter Fluktuation führen, wenn zugleich interne Karrierewege als Weiterentwicklungsoption versprochen werden. In diesem Zusammenhang kann es auch als irritierendes Signal wahrgenommen werden, wenn zwar viel in die Entwicklung von Führungskompetenzen investiert wird, bei Besetzungen von Top-Positionen jedoch in erster Linie auf externe Kandidaten/innen zurückgegriffen wird. Und nicht zuletzt die Ausgestaltung der organisationalen Fehlerkultur ist oftmals ein klassisches Feld, auf welchem „deadly combinations“ gepflanzt werden. Wird eine offene Fehlerkultur im Sinne eines laufenden organisationalen Lernprozesses gewünscht (oft ausgedrückt in Erfahrungsaustauschrunden, Lessons-Learned-Phasen, usw.), führen jedoch „Fehler“ gleichzeitig zu negativen Sanktionen (z.B. Abzug bei Leistungsprämien oder auch „nur“ durch fallende Wertschätzung der Person), so wird dies dazu führen, dass Fehler tendenziell vertuscht werden und damit auch nicht als Lernpotential zur Verfügung stehen. Auch in diesem Fall sind sich die involvierten Praktiken gegenseitig abträglich, obwohl beide ihre Berechtigung haben und grundsätzlich, d.h. für sich alleine betrachtet und im richtigen Kontext eingesetzt, zu einer Leistungssteigerung führen können. Die Liste ähnlicher Beispiele ist lang. Wesentlich ist, die Konzipierung und Implementierung einzelner HR Praktiken nicht isoliert zu betrachten, sondern in ihrer Wechselwirkung mit anderen bestehenden Praktiken und Systemen.

Als „powerful connections“ werden jene HR Praktiken und Instrumente bezeichnet, die sich nicht nur ergänzen, sondern deren gemeinsamer Einsatz ihre jeweilige positive Wirkung noch verstärkt. Solche Kombinationen sind in der Praxis häufig zu finden, werden jedoch vielfach nicht bewusst eingesetzt. Ein Beispiel ist die Kombination von validen Leistungsmessungsverfahren und leistungsorientierter Entlohnung (variable Vergütung). Ist die Leistungsmessung für Mitarbeiter/innen nachvollziehbar, transparent und misst sie die Leistung des/der Mitarbeiters/in zuverlässig, führt dies in der Regel zu positiven motivationalen Effekten und höherem Engagement. Basiert allerdings leistungsorientierte Entlohnung auf intransparenter und nicht valider Leistungsmessung, werden negative Effekte erzeugt. Mitarbeiter/innen werden dann versuchen, die Leistungsmessung zu manipulieren und reduzieren ihre Anstrengungen. Als ein weiteres Beispiel kann der Einsatz von strukturierten Mitarbeiter/innenbefragungen in Kombination mit aufbauenden Mitarbeiter/innengesprächen genannt werden. Die Befragung für sich alleine stellt ein gutes Instrument dar, um Optimierungspotentiale in der Organisation aufzuzeigen. Werden die Ergebnisse jedoch nicht in geeigneter Form kommuniziert und Reaktionen sichtbar gemacht, wird sich die Motivation hinsichtlich Beteiligung (und Ehrlichkeit) in Zukunft in Grenzen halten. Themen der Befragung können jedoch auch Teil von Mitarbeiter/innengesprächen oder Teamentwicklungsgesprächen sein und damit als Gesprächsgrundlage zur gemeinsamen Weiterentwicklung verstanden werden. Abschließend, ist eine Organisation in ihrer Leistungserbringung stark auf gegenseitiges Verständnis der Arbeitsprozesse der anderen (viele Schnittstellen) angewiesen, können heterogene Teams bei Projektarbeiten durch kurze Job-Rotation-Phasen in der Phase

der Mitarbeiter/inneneinführung unterstützt werden. Jede Maßnahme für sich unterstützt das jeweilige Ziel, kann aber in Kombination noch wirkungsvoller sein.

Schritt für Schritt gilt es ähnliche Kombinationen für die unternehmensspezifischen Voraussetzungen abgeleitet aus strategischen Überlegungen zu finden und diese bewusst zu implementieren. Wohl wissend, dass tatsächliche Ausformungen von HR Praktiken von geplanten Maßnahmen durchaus abweichen können, muss die Analyse des Bestands im konkreten Kontext erfolgen und etwaige „Umbau-Maßnahmen“ genau geprüft werden. Denn vor allem diverse Wechselwirkungen zwischen einzelnen Maßnahmen können vorab kaum antizipiert werden. So schleichen sich auch bei zielgerichteten Maßnahmen oftmals nicht erwünschte Nebeneffekte in die Organisation ein.

Die Macht der Bündelung

Das Personalsystem ist letztlich die Summe aller im Unternehmen praktizierten Personalpraktiken von der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen bis zur Trennung. Die Wirkung dieser Praktiken darf dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern in deren Gesamtheit eingebettet in die spezifische Organisation. Das Ziel sollte sein, nach möglichst sich positiv ergänzenden Praktiken zu suchen und diese zu bündeln, um damit s.g. „powerful connections“ nach dem Motto 1+1=3 zu erzielen. Zu vermeiden gilt es Kombinationen, die isoliert betrachtet durchaus positive Wirkungen erzeugen können, aber im Zusammenspiel negative Konsequenzen hervorbringen, auch bezeichnet als „deadly combinations“.

Rollenverständnis – Neue Aufgaben im HRM: Wer übernimmt die Aufgabe, die Personalpraktiken auf ihre Konsistenz mit der Unternehmensstrategie zu überprüfen und dabei Widerspruchsfreiheit trotz interner Differenzierung sicherzustellen? Welche Rolle und Stellung nimmt dabei die Personalabteilung ein bzw. welche Kompetenzen müssen für ein aktiv gelebtes strategisches Personalmanagement in Unternehmen vorhanden sein? Bis dato kann keine eindeutige Anlaufstelle in Unternehmen für die bisher diskutierten strategischen Fragen des HRM ausgemacht werden. Vielfach werden diese indirekt, d.h. ohne explizites Mandat, von der Personalabteilung wahrgenommen, wobei sich jedenfalls die Frage nach bestehender Kompetenz und organisatorischer Verankerung stellt. In anderen Fällen sind strategische HRM Agenden der Geschäftsleitung zugeordnet, die Personalagenden werden hierbei jedoch meist als zusätzliche Aufgaben übernommen (der klassische Finanzvorstand mit Personalagenden). Als Konsequenz wird dem HRM oft nicht die gewünschte Aufmerksamkeit geschenkt. Wiederum andere Unternehmen profitieren bereits von wie auch immer benannten dezidierten Einheiten im Umfeld des Top-Managements (z.B. Unternehmens- oder Organisationsentwicklung, strategisches HRM), die mit derartigen Fragen beschäftigt sind, oder von umsichtigen Unternehmensleitungen (vor allem zu finden in vielen erfolgreichen KMU's).

Die Frage der Zuständigkeit ist natürlich auch mit mikropolitischen Interessenslagen im Unternehmen (z.B. Macht- und Statusverschiebungen durch eine Einbindung der Personalleitung in das Top Management Team) verbunden. Aber unabhängig davon kann beobachtet werden, dass sich die Herausforderungen und damit das Aufgabenspektrum

des HRM in den letzten Jahren stark verschoben haben, vor allem, wenn man dem Humankapital eben nicht nur rhetorisch einen zunehmend zentralen Stellenwert einräumt und in Folge dem HRM eine Schlüsselstellung zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung attestiert. Der noch vor einigen Jahren überwiegende Anteil an administrativen Aufgaben im HRM wird zunehmend um Beratung und Unterstützung von Führungskräften und um Bereiche der strategischen Planung ergänzt. Zugleich wird der Ruf nach mehr Leistungen bzw. Know-how aus der HR-Ecke in vielen Unternehmen immer lauter, wenn verstärkt Fragen des Kompetenz- und Wissensmanagements, Change Managements oder organisationalen Lernens thematisiert werden. Die Wettbewerbsdynamik verlangt zudem nach ständiger Wandlungsfähigkeit und Flexibilität was bspw. in parallel ablaufenden Wachstums- und Schrumpfs- bzw. Rückzugsprozessen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen zum Ausdruck kommt. Weiteren Druck auf HR-Abteilungen erzeugen Engpässe am Arbeitsmarkt, rasch notwendig werdende Kompetenzaktualisierungen von Mitarbeitern/innen, die fortschreitende Internationalisierung von Unternehmen (Konfrontation mit anderen Kulturen, Expatriates, etc.) und die vermehrte Beratungsleistung für Führungskräfte, die sich nebenbei verstärkt als die Schlüsselpersonen im HRM verstehen sollten. Zusätzlich wird im Zuge von Prozessoptimierungen auch im HRM das Thema der Leistungsmessung immer virulenter (HR-Kennzahlen).

Die Anforderungen an heutige HR-Abteilungen sind damit mit den Jahren deutlich vielfältiger und dynamischer geworden. Womit zwangsläufig die Frage gestellt werden muss, ob die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen im HRM, aber auch die organisatorische Stellung der HR Abteilung dieser Entwicklung Schritt halten? Will das HRM diesen (neuen) Umständen gerecht werden, muss es sich in vielen Fällen neu definieren. Das breite Aufgabenfeld zwischen HR als administrativer/e Experte/in, HR als Mitarbeiter/innen (Performance) Coach,

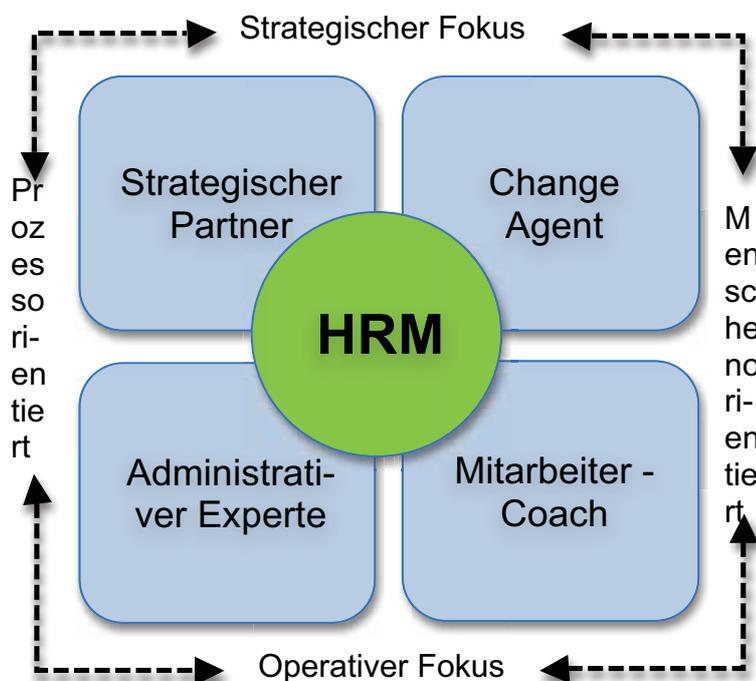


Abb. 2: Aufgabenfelder des HRM

HR als Change Agent/in und HR als strategischer/e Business Partner/in verlangt nach einer neuen Generation von HR-Manager/innen (siehe Abb. 2).⁹

Die beiden tendenziell operativ gelagerten Aufgabenbereiche wird die HR Abteilung auch in Zukunft ausfüllen, wahrscheinlich unter verstärktem Druck laufender Prozessoptimierung, was auch mit Auslagerungsaktivitäten und der Dezentralisierung von HR Aufgaben (vor allem unter zunehmender Wahrnehmung von HRM als direkte Führungsaufgabe) einhergehen wird. Die Aufgabenfelder mit

stark strategischem Fokus im Umfeld des Top-Managements müssen unternehmensspezifisch verankert und koordiniert werden – für die Erfüllung dieser Aufgaben kann es keine Pauschallösung geben. Um diese Funktionen jedoch aktiv bedienen zu können, ist eine klare organisationale Verankerung und der Aufbau notwendiger Kompetenzen von entscheidender Bedeutung. Die HR Abteilung könnte sich hier als Koordinationsstelle zwischen der Strategie eines Unternehmens und den Mitarbeiter/inne/n neu verstehen und positionieren.

Human Resource Management bedeutet damit auch, die Integration von Personal- und Unternehmensstrategie, die wichtige Verknüpfung strategischer und operativer Fragestellungen und damit nicht zuletzt die Sicherstellung konsistenter Personalsysteme. Personalwirtschaftliches Fachwissen alleine ist zur Erfüllung dieser Rolle jedoch nicht mehr ausreichend. Vertrautheit mit dem Geschäftsmodell, Wissen über Fragen der Gestaltung von Organisationsdesigns, sowie Kenntnisse der strategischen Führung und Planung sind ebenso wichtig, wie Verständnis organisationaler Lernprozesse und Kommunikations- und Veränderungskompetenzen (u.a. Umgang mit Widerstand).

HR-Manager/innen müssen sich in diesem Zusammenhang als Architekten/innen verstehen. Architekten/innen, die ein bestehendes Gebäude schrittweise dahingehend adaptieren, dass es leistungsfähiger, attraktiver und effizienter wird und damit auch für zukünftige Ansprüche ausgerichtet ist. Dabei gilt es, die Wünsche des/der Bauherrn/in (Unternehmensleitung, Eigentümer/in) genauso zu berücksichtigen, wie darauf zu achten, dass tragende Mauern (Werte, Unternehmensstrategie, Grundsätze) und bestehende (HRM) Systeme bestmöglich integriert und ausgenutzt werden.

Literatur

¹ vgl. Alfes, K., & Thom, N. (2010): Wandelt sich die Personalabteilung zum strategischen Partner? Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 76 (4): 228-233.

i Zur Diagnose des HRM

Der erste Schritt auf dem Weg zu konsistenten Personalsystemen ist eine umfassende Analyse der Ist-Situation. Folgende Fragen sollten dabei zumindest beantwortet werden:

- Was ist unsere Unternehmensstrategie?
- Welche HR-Systeme und Instrumente haben wir im Einsatz?
- Welche unterschiedlichen Mitarbeiter/innen-Gruppen können identifiziert werden?
- Welche HR-Strategie verfolgen wir und wie steht diese zu den Unternehmenszielen?
- Wie wird erfolgreiche HRM-Arbeit im Unternehmen sichtbar?
- Wie werden Defizite erkannt?
- Wer übernimmt Aufgaben und Services im Bereich des HRM und welche?
- Wo gibt es Schnittstellen betreffend HRM Agenden?
- Welche (Fach-)Kompetenz ist im HRM vorhanden?
- ...

Der nächste Schritt ist die Erarbeitung eines klaren Verständnisses über die Aufgaben und Leistungen des HRM (operativ und strategisch) im Unternehmen. Vor allem bei strategischen Aufgaben ist zu klären, wie diese in der Organisation verankert und gelebt werden können.

-
- ² vgl. ausgewählte Beiträge zur Verknüpfung des Resource-based-view mit Fragen des SHRM: Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998): On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Review*, Vol. 37 (1): 31-46; Colbert, B. (2004): The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3): 341-358; Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S.A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27 (6): 701-722.
- ³ vgl. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18(2): 295-321.
- ⁴ vgl. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988): Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (1): 116-128.
- ⁵ vgl. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), 802-835, sowie Boxall, P., & Purcell, J. (2000): Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2(2), 183-203.
- ⁶ Die Begriffe „deadly combination“ und „powerful connections“ gehen zurück auf einen Beitrag von Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt M.F. (1997): HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36 (1): 39-47.
- ⁷ vgl. Lepak, D., & Snell, S.A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management review*, Vol. 24 (1): 31-48.
- ⁸ vgl. Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt M.F. (1997): HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36 (1): 39-47 sowie Keps, S. & Delery, J.E. (2006): Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. In: Burk & Cooper (ed.), *The Human Resource Revolution. Why Putting People First Matters*. Elsevier: Amsterdam.
- ⁹ vgl. Ulrich, D. (1998): A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1): 125-134.

Angaben zu den Autor/inne/n

Ing. Mag. Hubert Lackner ist Universitätsassistent und Dissertant am Institute of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Aktuelle Forschungsschwerpunkte des diplomierten Wirtschaftspädagogen und Agraringenieurs sind Fragen der strategischen Steuerung organisationaler Lernprozesse sowie des strategischen Personalmanagement. Aus der Beratung kann er auf Erfahrungen im Bereich Teamentwicklung und Moderation von Gruppen verweisen.

Mag.^a Katrin Bointner ist seit 2008 in der Resch&Frisch Gruppe als Personalentwicklerin tätig und beschäftigt sich unter anderem mit strategischem HRM. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Personalwirtschaft an der JKU Linz war sie am Institut für Personalwirtschaft als wissenschaftliche Mitarbeiterin und im HR-Consulting Unternehmen Iventa beschäftigt. An der JKU sowie der Fachhochschule Wels ist sie nach wie vor als Lektorin tätig.